

Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 8(46)/2014

Renata Brajer-Marczak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Katedra Zarządzania Procesami Gospodarczymi
e-mail: renata.brajer-marczak@ue.wroc.pl
tel. 603 745 349

Doskonalenie procesów w organizacji z perspektywy zasobów ludzkich

Streszczenie. W artykule przedstawiono znaczenie zasobów ludzkich w doskonaleniu procesów w organizacjach. Wskazano na konieczność oceny gotowości menedżerów oraz pracowników na stanowiskach wykonawczych do doskonalenia procesów, a także potrzebę jej identyfikowania i rozwijania. Ukazano również formy wspierania pracowników w podejmowaniu działań usprawniających procesy. Doskonalenie procesów przedstawiono z perspektywy pracowników oraz menedżerów. Analizę oparto na studiach literatury przedmiotu i wynikach przeprowadzonych badań ankietowych.

Słowa kluczowe: proces, doskonalenie procesów, zasoby ludzkie, gotowość do doskonalenia procesów

Kody klasyfikacji JEL: L29

Wstęp

Zarządzający, stosując podejście procesowe w zarządzaniu, wiedzą, że funkcjonowanie współczesnych organizacji powinno mieć charakter dynamiczny. Z tego względu coraz częściej zwracają uwagę na potrzebę ciągłego doskonalenia procesów, które pozwala poprawiać wyniki procesów operacyjnych zgodnie z przyjętymi założeniami strategicznego rozwoju. W związku z tym w organizacjach wprowadza się różne koncepcje, metody i narzędzia doskonalenia proce-



sów, takie jak: systemy zarządzania jakością oparte na normach ISO serii 9000, TQM, *Lean Management*, *Six Sigma*, kaizen czy wybrane elementy koncepcji Toyota Production System.

Analizując potrzeby organizacji i przebieg działań doskonalących procesy, zauważono, że niewiele miejsca w rozważaniach na ten temat zajmuje ocena przygotowania zasobów ludzkich do aktywnego wprowadzania zmian w procesach. Dotyczy to zarówno osób na stanowiskach menedżerskich, jak i pracowników na stanowiskach wykonawczych.

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na znaczenie zasobów ludzkich w doskonaleniu procesów w organizacjach oraz wskazanie na potrzebę identyfikowania gotowości menedżerów i pracowników do dokonywania zmian, a zwłaszcza łączenia czterech elementów ciągłego doskonalenia procesów: świadomości potrzeb, zaangażowania, posiadanej wiedzy i umiejętności oraz możliwości aktywnego działania. Dla realizacji wskazanego celu przeprowadzono studia literatury przedmiotu oraz badania empiryczne na grupie 70 podmiotów zlokalizowanych na terenie Dolnego Śląska i Wielkopolski.

1. Obraz ciągłego doskonalenia procesów w literaturze przedmiotu

W odpowiedzi na wciąż zmieniające się warunki i wymagania różnych uczestników rynku procesy gospodarcze zachodzące w każdej organizacji powinny być ciągle doskonalone przez okresowe ustalanie celów oraz kontrolę ich realizacji z perspektywy wymagań i celów, jakie stawiają sobie organizacje. Według Stanisława Nowosielskiego podejście to cieszy się obecnie dużym zainteresowaniem, po pierwsze dlatego, że organizacje zajmują się usprawnianiem swoich procesów, po drugie, że procesy gospodarcze jako płaszczyzna łączenia różnych rozwiązań są zrozumiałe i akceptowalne przez wszystkich uczestników organizacji (Nowosielski 2010: 219). Zdaniem Piotra Grajewskiego istota ciągłego doskonalenia (*continuous improvement process*) polega na ciągłym poszukiwaniu możliwości ulepszania realizowanych procesów, z zachowaniem określonej metodyki rozwiązywania problemów i wykorzystaniem doświadczeń wynikających z popełnianych błędów (Grajewski 2007: 104). Tym samym pracownicy każdej organizacji codziennie odkrywają możliwości poprawy procesów, w których uczestniczą, znajdują i wdrażają rozwiązania służące osiągnięciu wzrostu produktywności oraz jakości działań i produktów (Lisiecka 2012: 67).

Ciągłe doskonalenie procesów to praktyczne stosowanie metody „małych kroków" zarówno przez zespoły, jak i przez pojedynczych pracowników. Koresponduje ono ze zorientowaną na proces japońską filozofią kaizen, która zakłada, że oczekując lepszych wyników, trzeba ciągle podejmować działania usprawnia-

jące procesy (Folejewska 2013: 13). Tym bardziej że problemem dzisiejszych przedsiębiorstw nie jest jakość produktów czy usług, lecz jakość procesów, które owe produkty i usługi tworzą. Można zatem stwierdzić, że jakość produktów i usług jest pochodną jakości procesów (Skrzypek, Hofman 2010: 30). Interesująca jest również propozycja, by łączyć wprowadzanie innowacji z kaizen. Istotne jest bowiem, by dzięki ciągłym poszukiwaniom i wprowadzaniu niewielkich nawet zmian zwiększał się poziom innowacyjności w przedsiębiorstwach, zwłaszcza w sytuacji trudno przewidywalnych zmian w otoczeniu, nieregularnych cykli gospodarczych i dużego wpływu dynamiki otoczenia na wyniki przedsiębiorstw (Kotler, Caslione 2009: 30).

Ciągłe doskonalenie procesów ma charakter ewolucyjny i wiąże się z wykorzystywaniem możliwości tkwiących w organizacji za pomocą różnych narzędzi, m.in. kaizen, *Total Quality Management* (TQM), *Lean Management*, *Six Sigma*, *Continuous Improvement Management* (CMI). Tak rozumiane doskonalenie procesów wpisuje się w koncepcję zarządzania dynamicznego (*High Speed Management*) (Cushman, King 1995). Zarządzanie dynamiczne wychodzi naprzeciw potrzebom współczesnych przedsiębiorstw. Pozwala na szybkie odpowiadanie na przewidywalne i nieprzewidywalne zmiany otoczenia, satysfakcjonowanie klientów w dynamicznych warunkach rynkowych i prowadzenie działalności w sposób szczupły (*lean*) i zwinny (*agil*). Jest ono realizowane przede wszystkim przez ciągłe doskonalenie procesów, usprawnianie działań integracyjnych, koordynacyjnych i kontrolnych, stosowanie analizy wartości do usprawniania procesów, sprawne komunikowanie się z otoczeniem i ciągłą analizę danych pochodzących z otoczenia (Bednarek 2007: 161). Zatem przedsiębiorstwo, aby być konkurencyjnym i efektywnym, nie może tylko utrzymywać dotychczasowego sposobu działania, ale musi realizować koncepcję „organizacji oburęcznej" (O'Reilly, Tushman, 2004: 98), która potrafi zarazem wykorzystywać swoje obecne atuty, dające jej poczucie bezpieczeństwa i przynoszące dochody, oraz wprowadzać zmiany obarczone ryzykiem, ale będące kluczem do zdobycia przewagi konkurencyjnej w przyszłości (Osbert-Pociecha 2010: 230). Wprowadzenie do praktyki zarządzania przedsiębiorstwem ciągłego doskonalenia procesów oznacza tworzenie organizacji inteligentnej i samodoskonalącej się, w której przywództwo, wzorowanie się na najlepszych, organizowanie pracy zespołowej, motywacja i budowanie sieci powiązań międzyorganizacyjnych stają się jej najważniejszymi komponentami (Grudzewski, Hejduk 2001: 265). Jak twierdzi Peter M. Senge, „na dłuższą metę jedynym pewnym źródłem konkurencyjnej przewagi przedsiębiorstwa jest jego zdolność do uczenia się szybciej niż inni" (Senge 2003: 45). W przypadku doskonalenia procesów jest to wiedza o tym, jak planować i organizować procesy oraz jak szybko dostosowywać je do zmiennych warunków otoczenia.

2. Zasoby ludzkie w doskonaleniu procesów

Wiele przedsiębiorstw dostrzega, że doskonalenie procesów jest możliwe dzięki wysokiemu poziomowi świadomości pracowników, ich zaangażowaniu oraz poczuciu odpowiedzialności za przyszłość organizacji. Osiągnięcie takiego stanu wymaga jednak od nich rozwijania indywidualnej wiedzy, wykorzystywania swego doświadczenia w rozwiązywaniu problemów i umiejętności pracy zespołowej. Ich rola w doskonaleniu procesów nie ogranicza się tylko do wzajemnego przekazywania informacji, ale obejmuje także wzajemne zaspokajanie potrzeb, wzmacnianie motywacji i woli wspólnego działania oraz korygowanie pewnych postaw i zachowań. Przydatny w tym może być nowy model organizacyjnego uczenia się (Örtenblad 2001). Zgodnie z nim w proces organizacyjnego uczenia się, również na potrzeby doskonalenia procesów, powinni włączyć się wszyscy uczestnicy organizacji (nie wystarczy obciążyć tym obowiązkiem tylko elit zarządzania). Uczenie się powinno mieć bowiem charakter zespołowy, czyli być wzbogacone o interakcje pomiędzy członkami określonych grup/zespołów, a także uwzględniać to, że pozyskiwana, tworzona i transferowana wiedza ma charakter efemeryczny, jest związana z określonym problemem, miejscem, kontekstem i nie daje się jej składować, dlatego trzeba wciąż na nowo ją odtwarzać, kreować, konfigurować, dostosowując do sytuacji i okoliczności, w jakich znajduje się organizacja w danym czasie (Osbert-Pociecha 2011: 95). Od kierownictwa z kolei wymaga się przekazywania pracownikom takich uprawnień, by mogli oni z pewną swobodą realizować i nadzorować wykonywane zadania oraz je doskonalić (Urbaniak 2010: 31). Coraz częściej podkreśla się, że główną funkcją menedżerską jest dziś nie tyle zarządzanie firmą w sensie zapewnienia jej bieżącego funkcjonowania, ile jej zmienianie, czyli tworzenie takich uwarunkowań, mechanizmów i rozwiązań, które umożliwią jej trwanie w przyszłości (Abel 2000: 9; Osbert-Pociecha 2010: 230). Zmiany są dziś jedynym ciągłym procesem występującym w każdej organizacji, dlatego menedżerowie muszą nią zarządzać z myślą o zmianach jako szansie i jako zagrożeniu (Koźmiński 1998: 155). Starają się więc inicjować i koordynować doskonalenie procesów oraz zdobywać potwierdzenie ich wysokiej jakości, aby pozyskać zaufanie swoich partnerów biznesowych (Kania 2013: 47). W szybko zmieniających się warunkach rynkowych menedżerowie stają przed koniecznością:

– szybkiego tworzenia zindywidualizowanych procesów dla konkretnego klienta,

– szybkiego sprawdzania możliwości realizacji konkretnego procesu w określonych warunkach i/lub stworzenia środowiska, w którym realizacja danego procesu będzie możliwa,

– optymalizacji kosztowej i czasowej oraz dokonania ich analizy *ex ante* i *ex post*,

– dopasowywania własnych procesów do procesów zachodzących w organizacjach ich partnerów biznesowych (Kania 2013: 40).

Doskonalenie procesów musi być zatem dynamiczne, co potwierdza koncepcja dynamicznego zarządzania procesami biznesowymi (*Dynamic Business Process Management* – DBPM). Instytut Gartnera definiuje je jako zdolność wspierania zmian w procesie przez ich uczestników w dowolnym czasie i z niewielkim opóźnieniem (Gartner Institute, 2012). DBPM jest zbiorem zasobów wiedzy połączonych z technologią, która zwiększa zdolność ludzi i systemów do odpowiedniej i szybkiej odpowiedzi na pojawiające się potrzeby doskonalenia procesu. Aby osiągnąć taki stan, wszyscy pracownicy muszą się włączyć i aktywnie uczestniczyć w procesie tworzenia i wprowadzania zmian. Nowych wzorców myślenia i działania nie można jednak wprowadzić rozporządzeniami i nakazami (Penc 2007: 289). Nieinformowanie pracowników o tym, jakie cele zamierza się osiągnąć w wyniku doskonalenia procesów, brak przygotowania ich do działań doskonalących oraz brak efektywnych systemów komunikowania się w organizacji (Blanchard 1997: 103) to częste problemy występujące w przedsiębiorstwach. Aby pomóc pracownikom, menedżerowie muszą wiedzieć, jak zarządzać ich potencjałem i zmieniać ich nastawienie do doskonalenia procesów. Jak twierdzi Ken Blanchard, „określenie wizji rozwoju pozwala na koncentrację ludzkiej uwagi i zapewnia właściwy kierunek działania. Po rozbudzeniu zaangażowania wśród pracowników rolą menedżerów jest kierowanie swojej uwagi w stronę fizjologii organizacji, to jest na to, w jaki sposób ludzie działają i wykonują swoje zadania, oraz na dostrojeniu ich wysiłków do określonej wizji. Organizacja osiąga optymalną formę funkcjonowania wtedy, gdy ludzie nie tylko wiedzą, dokąd zmierzają, ale również mają swobodę działania, aby dotrzeć do celu” (Blanchard 1997: 105). Wdrażając praktyki doskonalenia procesów, trzeba jednak pamiętać, aby zmieniać i utrwalać zachowania ludzi związane z koordynacją działań, terminowością realizacji zadań, większą odpowiedzialnością, nowymi sposobami i ścieżkami komunikacji oraz znajomością wymagań klientów wewnętrznych.

3. Zasoby ludzkie w doskonaleniu procesów w organizacjach w świetle badań ankietowych – wybrane problemy

Prezentowane wyniki stanowią część szerszych badań nad zdolnością organizacji do ciągłego doskonalenia procesów, które metodą ankietową przeprowadziło czterech pracowników (w tym autorka artykułu) Katedry Zarządzania Procesami Gospodarczymi i jedna osoba z Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w kwietniu i maju 2014 r. Ob-

jęto nimi 70 podmiotów, głównie z terenu Dolnego Śląska, w mniejszym stopniu z Wielkopolski. W grupie badanych podmiotów znalazło się:

– 49 firm produkcyjnych, 6 handlowych, 7 usługowych, 2 świadczące usługi budowlane, 4 o formie mieszanej i 2 instytucje repezentujące sektor publiczny,

– 9 firm małych, 15 średnich, 46 dużych, w tym 19 zatrudniających ponad 1000 osób,

– 4 firmy lokalne, 4 regionalne, 4 krajowe, 13 europejskich, 45 globalnych,

– 25 firm prywatnych, 2 publiczne, 2 mieszane, 2 spółdzielcze, 39 z kapitałem zagranicznym,

– 43 firmy na etapie wzrostu i rozwoju, 25 w fazie dojrzałości, 2 w fazie zawężania działalności,

– 35 firm o bardzo dobrej sytuacji finansowej, 30 o dobrej, 2 o przeciętnej i 3 o słabej.

W prawie wszystkich badanych podmiotach[1] przedmiotem doskonalenia są procesy, a w 45 ich doskonalenie ma charakter ciągły. Szukając potwierdzenia aktywnego udziału pracowników w ciągłym doskonaleniu procesów, zadano im pytanie, kto najczęściej jest inicjatorem zmiany doskonalącej. W 17 przypadkach byli to sami pracownicy, natomiast dominowali kierownicy średnich szczebli. W 47 badanych organizacjach to oni sygnalizują, planują i organizują wprowadzanie zmian w procesach. W niewielkim stopniu obserwuje się w tym obszarze inicjatywę menedżerów procesów (14 wskazań) i liderów ciągłego doskonalenia, tylko w 9 na 70 badanych organizacji zaznaczono aktywność osób na takich stanowiskach. W badaniu próbowano także poznać ogólne przygotowanie zawodowe osób na różnych stanowiskach do wprowadzania udoskonaleń w procesach. Szczegółowe informacje zawiera tabela 1.

Tabela 1. Przygotowanie merytoryczne do wprowadzania udoskonaleń w procesach

Stanowisko	Przygotowanie			
	bardzo dobre	dobre	słabe	brak
Kierownicy	20	41	9	0
Menedżerowie procesów*	17	34	7	0
Pracownicy	9	39	19	3

* Odpowiedzi nie sumują się do 70 badanych podmiotów, ponieważ nie we wszystkich podmiotach takie stanowiska organizacyjne wyróżniono.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Zawartość tabeli w układzie pionowym, według zaznaczanych ocen, wskazuje, że największą wiedzę i umiejętności posiadają kierownicy średnich szczebli, natomiast najsłabsze przygotowanie do doskonalenia procesów wykazują

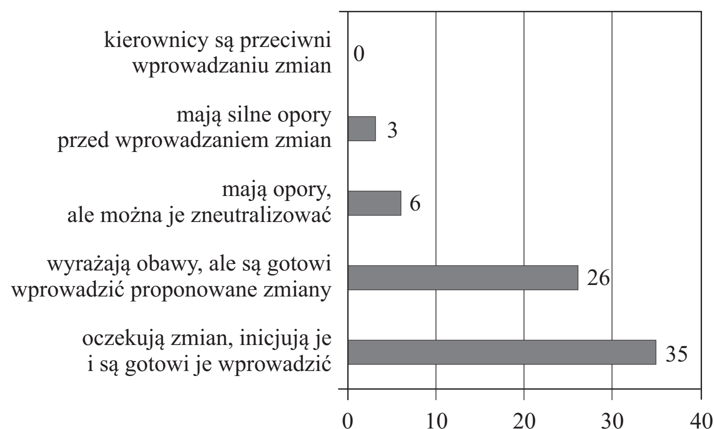
[1] Tylko 7 na 70 badanych podmiotów zaznaczyło w odpowiedzi inną opcję, np. struktury, produkty.

pracownicy. W tej grupie znalazły się trzy odpowiedzi sugerujące zupełny brak przygotowania do doskonalenia procesów. Analizując natomiast uzyskane odpowiedzi według stanowisk organizacyjnych, można zauważyć, że dominuje dobre przygotowanie do doskonalenia procesów.

Ponadto zapytano respondentów o to, czy w organizacjach dostrzega się potrzebę pogłębiania wiedzy i rozwijania umiejętności ciągłego doskonalenia procesów wśród kierowników, menedżerów procesów i pracowników. Najwięcej, bo w 47 przypadkach, wskazano taką potrzebę w odniesieniu do pracowników badanych podmiotów. Można zatem sądzić, że potrzeby zdobywania nowych umiejętności przez pracowników, zmiana ich przyzwyczajeń i sposobów pracy, pogłębianie wiedzy o doskonaleniu procesów są w badanych podmiotach odczuwalne i zarządzający zdają sobie z sprawę z konieczności rozwijania w tym względzie zasobów ludzkich[2].

Kwestionariusz ankiety umożliwił też ocenę postaw, jakie przyjmują członkowie organizacji względem doskonalenia procesów. W tym obszarze zaobserwowano istotne różnice między szczeblami menedżerskimi a wykonawczymi. Kierownicy średnich szczebli i menedżerowie procesów oczekują zmian, inicjują je i są gotowi je wprowadzać, a pracownicy wyrażają swoje obawy i mają opory, które jednak – jak potwierdzają przeprowadzone badania – można zneutralizować. Wykresy 1-3 przedstawiają rozkład uzyskanych w tym obszarze odpowiedzi.

Wykres 1. Postawy kierowników wobec doskonalenia procesów (liczba wskazań)



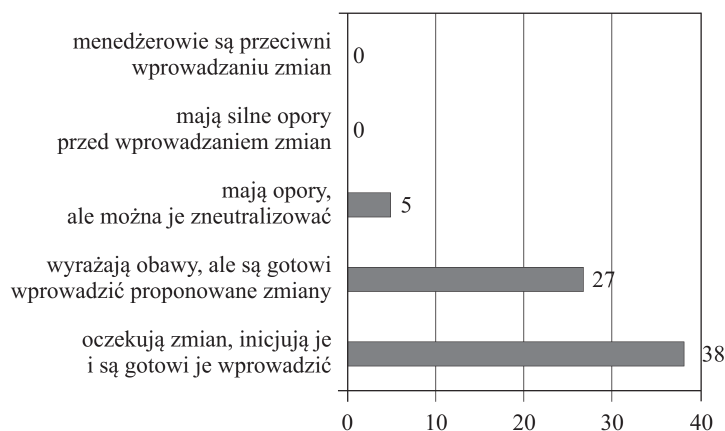
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

W większości badanych podmiotów oprócz kierowników funkcjonalnych wyodrębniono stanowiska menedżerów procesów. W badanej próbie podmiotów

---

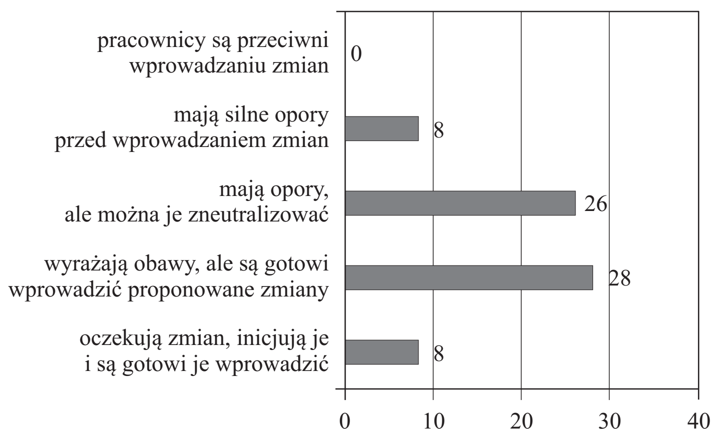
[2] W większości przypadków (około 80%) kwestionariusz ankiety wypełniły osoby na stanowiskach menedżerskich.

Wykres 2. Postawy menedżerów procesów wobec doskonalenia procesów (liczba wskazań)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Wykres 3. Postawy pracowników wobec doskonalenia procesów (liczba wskazań)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

ich postawy względem doskonalenia procesów są bliskie tym, które reprezentuje średni szczebel zarządzania.

Bardzo ważne w rozwiewaniu obaw, łagodzeniu oporów oraz zwiększaniu zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów okazują się wszelkie formy ich wspierania. W badanych podmiotach przełożeni przede wszystkim pomagają pracownikom w identyfikowaniu problemów i ich rozwiązywaniu, udzielają również wsparcia w trakcie doskonalenia procesów. Tylko w 9 badanych podmiotach

odnotowano, że przełożeni pozorują udzielanie wsparcia. W żadnym natomiast nie było sytuacji braku zainteresowania udzielaniem pomocy pracownikom w doskonaleniu procesów. Szkoda tylko, że w badanych organizacjach tak mało uwagi poświęca się badaniu klimatu do wprowadzania zmian, czyli „miękkim" elementom zarządzania. Tylko w 15 badanych podmiotach w działaniach doskonalących procesy uwzględnia się stosunki międzyludzkie, a w 28 ocenia się możliwości czasowe pracowników, które pozwalają na analizowanie występujących w procesach problemów, proponowanie i wprowadzanie zmian w procesach. Jest to o tyle istotne, że pracownicy zajęci wykonywaniem codziennych obowiązków często, mimo odczuwanych chęci, nie mają możliwości podejmowania inicjatyw doskonalących procesy w obowiązujących godzinach pracy. W grupie badanych organizacji również składowe systemu motywacyjnego nie sprzyjają podejmowaniu wysiłku w kierunku doskonalenia procesów. Tylko w 24 podmiotach odnotowano dopasowanie narzędzi motywacyjnych do celu, jakim jest wprowadzanie zmian w procesach.

Podsumowanie

Obecnie coraz więcej organizacji odczuwa potrzebę wprowadzania zmian w realizowanych procesach. Jednak wysiłkom podejmowanym w tym kierunku towarzyszy wiele trudności. Przedstawione w artykule wybrane problemy dotyczące znaczenia zasobów ludzkich w ciągłym doskonaleniu procesów potwierdzają, że jest w tym obszarze jeszcze wiele do zrobienia. Przeprowadzone badania ankietowe wskazują na zaniedbywanie przygotowania pracowników do aktywnego udziału w doskonaleniu procesów. Dotyczy to zwłaszcza oceny klimatu do wprowadzania zmian, nastrojów pracowników, ich wiedzy na temat celu podejmowanych działań i związanych z tym oczekiwań zarządzających. Towarzyszą temu obawy pracowników i pełne rezerwy postawy. W większości badanych podmiotów za wymagające zmian należy również uznać słabe skorelowanie narzędzi motywacyjnych z celami i wynikami ciągłego doskonalenia procesów. Pracownicy niedostrzegający związku między inicjatywami doskonalącymi a systemem premiowania nie są zazwyczaj zainteresowani podejmowaniem wysiłku w tym kierunku. Pozytywnie natomiast należy ocenić działania wspierające pracowników w ich przedsięwzięciach doskonalących, identyfikowaniu problemów i doborze sposobów ich eliminowania.

Choć zawarte w artykule rozważania nie wyczerpują tematu, a ze względu na niewielką liczbę podmiotów włączonych do badań uzyskane wyniki nie dają podstaw do uogólnień, to na podstawie przeprowadzonych studiów literatury przedmiotu i wyników badań empirycznych dokonano rozpoznania tendencji, które należy potwierdzić w badaniach na większej liczbie podmiotów.

Literatura

Abel D. F. (2000), *Dualizm w zarządzaniu – dziś i jutro firmy*, Poltext, Warszawa.
Bednarek M. (2007), *Doskonalenie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa.
Blanchard K. (1997), *Stawianie piramidy organizacyjnej do góry nogami*, w: *Lider przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa, s. 99-103.
Cushman D., King S. (1995), *Communication and High-Speed Management*, State University of New York Press, New York.
Folejewska A. (2013), *Kaizen – dążenie do doskonałości*, Verlag Dashofer, Warszawa.
Gartner Institute (2012), *IT Glosary*, http://gartner.com/it-glossary/dynamic-business-process-management-bpm/ [24.06.2014].
Grajewski P. (2007), *Organizacji procesowa*, PWE, Warszawa.
Grudzewski W., I. Hejduk (2001), *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa.
Kania K. (2013), *Doskonalenie zarządzania procesami biznesowymi w organizacji z wykorzystaniem modeli dojrzałości i technologii informacyjno-komunikacyjnych*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
Kotler Ph., Caslione J.A. (2009), *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa.
Koźmiński A.K. (1998), *Odrabianie zaległości*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
Lisiecka K. (2012), *Doskonalenie zarządzania jakością produktów subsystemem jakości zarządzania organizacją*, w: *Praktyka zarządzania jakością w XXI wieku*, red. T. Sikora, M. Giemza, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 67-78.
Nowosielski S. (2010), *Integracja zarządzania organizacją. Podejście procesowe,* w: *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 213-222.
O'Reilly Ch.B., Tushman M.L. (2004), *Oburęczna firma*, „Harvard Business Review Polska" nr 7, s. 97-101.
Örtenblad A. (2001), *On differences between organizational learning and learning organization*, „The Learning Organization" t. 8, nr 3, s. 125-133.
Osbert-Pociecha (2010), *Zarządzanie zdolnością do zmian w przedsiębiorstwie*, w: *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 229-238.
Osbert-Pociecha G. (2011), *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
Penc J. (2007), *Decyzje i zmiany w organizacji. W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania*, Difin, Warszawa.
Senge P.M. (2003), *Piąta dyscyplina: teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
Skrzypek E., Hofman M. (2010), *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
Urbaniak M. (2010), *Kierunki doskonalenia zarządzania jakością*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

The Improvement of Processes in Organizations from the Human Resources Perspective

Summary. The paper presents the meaning of human resources in the improvement of processes in organisations. It indicates the potential of an organisation for improving processes and the need for identifying and developing it. The improvement of processes is shown from the perspective of employees and managers. The analysis is based both on the literature study and the results of the firms' survey.

Key words: process, improvement of processes, human resources, ability to processes improvement